

Riitta Vuorelma

Johtajana muuttumisen tarina-

Toimitusjohtajien urakehitys ja ammatillinen kasvu

elämäнкаaren näkökulmasta

Pro Gradu -tutkielma

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

2015

## TIIVISTELMÄ

### **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Johtajana muuttumisen tarina- Toimitusjohtajien urakehitys ja ammatillinen kasvu elämänkaaren näkökulmasta

Tekijä: Riitta Vuorelma

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 33 + Liite

Vuosi: 2015

### **Tiivistelmä**

Toimitusjohtaja on organisaatiossa erityistapaus; hän ei juridisesti ole yrityksen työntekijä eikä hänellä ole virallista esimiestä organisaatiossa. Suurien valtuuksien, selkeän tavoitteen ja toimintatyylin vapauden vuoksi hän on tietyllä tavalla johtamisen laboratorio. Tarkastelen tutkimuksessani toimitusjohtajien urakehitystä ja ammatillista kasvua elämänkaaren mukaisesti tarinallista näkökulmaa hyödyntäen. Tutkimukseni keskittyy huomioimaan toimitusjohtajien kokemuksia aikaperspektiivistä käsin: olen tarkastellut ajattelun, motivaation, ja sosiaalisen toiminnan muutoksia kehityopsykologisesta näkökulmasta elämänkaariajattelun kautta. Sovellan työssäni tulkitsevaa kokemuksen tutkimusta. Muodostin johtajien haastattelusta yhden kokonaisuuden, eräänlaisen jaetun tarinan johtajana kehittymisestä. Narratiivinen analyysi rakentui ajallisuudesta ja avaintemoista. Vaikka toimitusjohtajien kehitystarinoiden painotukset vaihtelivat ja niihin liittyi toisistaan poikkeavia yksityiskohtia, haastatteluissa tuli kuitenkin selkeästi esiin kaikille yhteisiä, sekä uran alkuvaihetta, urakehitystä että nykyistä toimintaa ohjaavia asioita.

Toimitusjohtajien kehittymiseen ovat vaikuttaneet uran alkuvaiheilla positiiviset ja negatiiviset esimieskokemukset ja näin ollen oman esimerkin voiman ymmärrys oli jakamatonta myös uran myöhemmässä vaiheessa. Nykyisyyttä ohjaa kaikilla vahva tahto työskennellä johdettavan yrityksen menestyksen eteen. Sen lisäksi oma tulkintani ja mielenkiintoni kiinnittyi vahvasti kahteen asiaan: tahtoon kasvaa ja kehittyä ihmisenä (ja johtajana) ja toisaalta tiedostetun systematiikan puuttumiseen tähän tavoitteeseen pyrkiessä. Elämänkaariajattelun näkökulmasta toimitusjohtajien huomio oli kääntynyt fyysisen iän myötä yhä enemmän itsestä pois päin ja tunne vastuusta toisia ihmisiä kohtaan on kasvanut.

Avainsanat: elämänkaari, kehityopsykologia, kokemuksen tutkimus, motivaatio, sosiaalinen käyttäytyminen, toimitusjohtaja

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

<b>SISÄLLYS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT</b> .....	<b>6</b>
2.1 YMMÄRTÄVÄN TIETEENFILOSOFIAN NÄKÖKULMA JOHTAMISTUTKIMUKSEEN .....	6
2.2 TUTKIMUSMETODISIA VALINTOJA .....	7
2.3 ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGINEN NÄKÖKULMA JOHTAMISEN TUTKIMUKSESSA .....	8
2.4 MOTIVAATIO JA TYÖN MERKITYKSELLISYYS ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIAN NÄKÖKULMASTA .....	10
2.5 SOSIAALINEN TOIMINTA JA RYHMÄN MERKITYS ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIAN NÄKÖKULMASTA .....	11
2.6 ERITYISEN ASEMAN VAIKUTUS PALAUTTEESEEN ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIAN NÄKÖKULMASTA.....	12
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>13</b>
3.1 OSALLISTUJAT JA AINEISTON KERUU .....	13
3.2 ANALYYSI .....	15
<b>4 TULOKSET</b> .....	<b>16</b>
4.1 URAN ALKUVAIHE; KOHTI VASTUUNOTTOA JA VAIKUTTAMISTA .....	16
4.2 NYKYISYYS; VASTUUT KASVAVAT JA RYHMÄN MERKITYS KOROSTUU .....	18
4.3 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄ JA TESTAMENTTI; MILLAISENA MINUT MUISTETAAN .....	21
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ</b> .....	<b>23</b>
5.1 YHTEENVETOA TULOKSISTA; YHTIÖN MENESTYMINEN JA IHMISENÄ KASVAMINEN .....	23
5.2 VAHVA VASTUU JA HUOLENPITO IHMISISTÄ LISÄÄNTYI.....	24
5.3 TYÖMOTIVAATIO PYSYI KORKEALLA .....	27
5.4 SISÄRYHMÄN MERKITYS PALAUTTEEN ANTAJANA KOROSTUI .....	27
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>29</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>34</b>

## 1 Johdanto

Tarkastelen tutkimuksessani toimitusjohtajien urakehitystä ja ammatillista kasvua elämänsä mukaisesti tarinallista näkökulmaa hyödyntäen. Tutkimuksen selkärangan muodostaa johtajan tarinan ajallinen ulottuvuus; uran alkuvaihe, nykyisyys ja tulevaisuus. Olen peilannut johtajien kokemuksia elämänsä ajattelun kautta, jolloin ihmisen elämän luonnollinen kehitys rytmittää mahdollisesti myös työelämän kokemuksia. Tarkastelen toimitusjohtajien kokemuksia aikaperspektiivistä käsin: ajattelun, motivaation, tunteiden ja sosiaalisen toiminnan muutoksia voidaan tarkastella kehityspsykologisesta näkökulmasta elämänsä ajattelun kautta. Elämänsä tutkiva psykologinen suuntaus painottaa ihmisen elämän läpi kulkevaa kehitystä jossa yksikään kehitysvaihe ei ole toista merkittävämpi (Baltes & Staudinger 1999). Työmotivaatio ja siinä tapahtuvat mahdolliset muutokset ovat osa tutkimustani. Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria ja ihmisen kokema työn merkityksellisyys antaa kiinnostavan viitekehyksen, sillä haluan tarkastella työn ja sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden painotusten mahdollisia muutoksia haastateltavieni työuran ja elämän varrella. Vaikka tutkimukseni kuvaa toimitusjohtajien kokemuksia kasvutarinana, lähtökohtana ei kuitenkaan ole oletus ihmisen automaattisesta kasvusta ikävuosien lisääntyessä. Ihmisen kasvu ja kehitys on epälineaarista, moniulotteista ja dynaamista (Baltes 1997).

Johtamisella on ratkaiseva merkitys yrityksen menestykseen ja sitä kautta sen mahdollisuuksiin luoda hyvinvointia organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Johtamisen vaikuttavuuden vuoksi on luonnollista että sitä tutkitaan paljon ja siitä keskustellaan eri teemojen alla. Johtamisesta ja hyvistä johtamiskäytännöistä löytyy tutkimuksia laidasta laitaan. Itse en ole niinkään kiinnostunut menestyvän johtamisen reseptistä, jonka uskon olevan vahvasti kontekstuaalista tai yksittäisistä menestystarinoista kehittymisestä. Perttula ja Syväjärvi tarkastelevat ihmistä organisaatiossa kokevana ja toisten kanssa yhdessä toimivana yksilönä (Perttula & Syväjärvi 2012). Myös oma kiinnostukseni ja sitä kautta tutkimukseni on kiinnittynyt toimitusjohtajan yksilöllisiin kokemuksiin ihmisen kehittymisestä johtajana toimitusjohtajatasolle asti.

Toimitusjohtaja on organisaatiossa monella tapaa erityistapaus. Hänen asemansa vuoksi monet työelämän perusoletukset ja lainalaisuudet eivät välttämättä todennu yhtäläisinä muiden työntekijöiden kanssa. Pelkästään hänen oikeudellinen asemansa poikkeaa muista

työntekijöistä, eikä häneen ei sovelleta normaalia työsopimuslakia. Korkein oikeus on katsonut (KKO 1986 II 40), että toimitusjohtajiin kohdistuva valvonta on yhtiöoikeudellista ja toimitusjohtajien katsotaan olevan osa yhtiön johtoon kuuluvia toimielimiä, jolloin he eivät ole työsopimussuhteessa yhtiöön. Sen lisäksi osakeyhtiölaki velvoittaa, että yhtiön *johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua*. (Osakeyhtiölaki 2006/624, 8 §).

Näiden oikeudellisten taustojen olemassaolo itsessään luo toimitusjohtajalle muista työntekijöistä poikkeavan aseman.

Esimiehen puuttuminen toimitusjohtajan arjessa luo sekin erilaisen ympäristön vaikkapa oman toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Toimitusjohtaja on tietyllä tavalla johtamisen selkein yksikkö, hänen rooliinsa kuuluu koko johtamisen kirjo suurilla vapauksilla toimintatyylin suhteen. Tavoite eli yrityksen menestyminen on selvä, mutta toimitusjohtajan toiminnan positiivinen vaikuttavuus on hänen omalla vastuullaan. Pidän tärkeänä nostaa näitä olosuhteita tarkasteluun, pohdittaessa haastateltavieni kokemuksia omasta erityisestä asemastaan käsin.

Tutkimuskysymykseni käsittelee toimitusjohtajien urakehitystä ja ammatillista kasvua johtajana muuttumisen tarinana, jolloin kehityskaari voidaan kuvata ajallisesti yksilöllisten kokemusten kautta, kuitenkin joitain yhtäläisyyksiä tunnistaen. Tutkimukseni lähestyy tutkittavaa aihetta ymmärtävän psykologian näkökulmasta: olen kiinnostunut ihmisten kokemuksista tulkitsevan kokemuksen tutkimuksen kautta. Kuvaan johtajana muuttumista inhimillisenä kokemuksellisenä tarinana, jolloin keskiöön nousevat haastateltavien omat kokemukset. Narratiivinen analyysi on tutkimustavoitteen kannalta perusteltu tutkimusmetodi, koska halusin antaa haastateltavilleni mahdollisimman avaran tilan puhua omista kokemuksistaan, kehittymisestään ja kasvustaan johtajan roolissa. Jaettu kasvutarina kuvastaa parhaiten aineistoni luonnetta, jokaisen yksittäisen johtajan oma tarina on yksilöllinen ja kontekstuaalinen, ja kuitenkin tarinoista voi löytää jotain yhteistä ja sitä kautta myös mahdollisesti yleistettävää. Vaikka joiltain osin kokemukset voivat olla samoja, niiden merkitykset vaihtelevat jokaisen ihmisen oman maailmankuvan ja ihmiskäsityksen kautta.

Seuraava luku käsittelee tutkimukseni tieteenfilosofisia valintoja ja työni olennaisia käsitteitä. Johtajien kasvutarinaa olen analysoinut elämänkaariajattelun näkökulmasta, joka luo tarinalle viitekehyksen. Kokemuksellisen kasvutarinan sisällä lähemmin tutkittaviksi teemoiksi nousevat työmotivaatio ja sen mahdollinen kehitys johtamisessa sekä sosiaalinen toiminta.

Työmotivaation kehitystä pohdin itseohjautuvuusteoriaan peilaten. Toimitusjohtajan sosiaalinen toiminta ryhmän jäsenenä ja siinä tapahtuvat muutokset ovat osa ammatillista kasvua ja kehitystä. Työstä saatu palaute ja sen merkitys voi työuran varrella vaihdella ja palautteella voi olla vaikutusta sekä työmotivaatioon että sosiaaliseen toimintaan. Toimitusjohtajan erityinen asema suhteessa muihin työyhteisön jäseniin luo erityiset puitteet kaikkien näiden osa-alueiden osalta.

## **2 Tutkimuksen lähtökohdat**

### **2.1 Ymmärtävän tieteenfilosofian näkökulma johtamistutkimukseen**

Ihmistieteissä voidaan ihmistä tutkia perinteisen selittävän tai ymmärtävän psykologian näkökulmasta. Ymmärtävä psykologia pyrkii ymmärtämään ihmistä erityisesti hänen omasta näkökulmastaan ja tutkimuskohteena on tällöin subjektiivinen kokemus. Tieteenteoreettisessa kentässä ymmärtävä psykologia on Timo Latomaan mukaan ns. rekonstruktiiivinen tiede. Se on kiinnostunut merkityssisällöistä, ymmärtäminen ilmaistaan ymmärtämistä koskevan lauseen, tulkinnan väitesisältönä (Latomaa 2011, 22). Tutkimukseni sijoittuu hermeneuttisen ymmärtävän psykologian kenttään, eli olen lähestynyt johtajien kokemuksia oman tulkintani lävistäminä.

Tutkimukseni kohteena on ihminen ja sitä kautta olennaiseksi nousee myös käsitykseni ihmisestä yleisesti. Ihmiskäsityksellä tarkoitan sitä, mikä ihmisessä on olennaista. Tämä käsitys vaikuttaa tutkimukseni valintoihin, tapaan ymmärtää maailmaa ja jäsentää todellisuutta. Oma kiinnostukseni johtamisen tutkimuksen kentässä painottuu tutkimaan ja kuulemaan ihmistä kokonaisuutena, tuntevana ja kokevana toimijana.

Ihmisen kokonaisvaltainen ymmärtäminen tuo uusia mahdollisuuksia työelämän kehittämiseen kaikkien toimijoiden näkökulmasta (Perttula & Syväjärvi 2012, 12). Johtaja toimii yhdessä toisten ihmisten kanssa ja vuorovaikutus ihmisten välillä on johtamisessa keskeistä. Työelämän inhimillisiä piirteitä kuvaavat myös Tökkäri ja Perttula, jotka ovat omassa tutkimuksessaan tutkineet johtajien itsensä kehittämistä. Työelämän hektisyydestä huolimatta haastateltavat johtajat olivat aktiivisia toimijoita, jotka tekivät tietoisia valintoja oman kehityksensä tueksi. Ihmisen kyky kuulla ja kuunnella sisintään ja toisten huomioiminen ovat edelleen siis merkityksellisiä ajastamme huolimatta (Tökkäri & Perttula 2010). Elämänkaareissa tapahtuvat inhimilliset kokemukset tuottavat tutkimukseni aineiston ja tulkitseva kokemuksen tutkimus määrittää tapani jäsentää eri ilmiöitä.

## 2.2 Tutkimusmetodisia valintoja

Aineistolähtöinen laadullinen tutkimus tuntui tutkimuskysymyksen näkökulmasta perustellulta valinnalta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään kokonaisvaltaisuutta ja halua kuvata koettu ja todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010). En pyri tutkimuksessani selittämään asioita vaan ennemminkin ymmärtämään erilaisia ilmiöitä ja tutkittavien kokemuksia. Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa *paikallinen selittäminen* on tutkimuksen ydin, ja pyrinkin hänen ajatustensa mukaisesti suhteuttamaan tulkintaani yleistämisen sijaan (Alasuutari 2014, 237).

Sovellan työssäni tulkitsevaa kokemuksen tutkimuksen menetelmää. En pyri kuvaamaan kokemuksen rakennetta, vaan olen enemmän kiinnostunut itse kokemuksesta ja sitä kuvaavasta kielellisyydestä. Ihmistä ympäröi ennakkokäsitykset ja ne vaikuttavat ihmiseen eli tässä tapauksessa itseeni tutkijan roolissa. Oma esiymmärrys on olemassa, mutta se on avoin toiselle ja hyväksyy toisen näkökulmat. (Gadamer 2004, 29-33.) Ymmärtääkseni tämä tarkoittaa tutkimustyötä tehdessä tutkijalle juuri sitä, että hän tiedostaa oman kehyksensä, taustansa ja ennakkokäsityksensä. Tutkimustyössä on oleellisen tärkeää pyrkiä läpinäkyvyyteen ja objektiivisuuteen, hyväksyen sen tosiasian, että tutkija tuo tutkimukseen aina oman tulkintansa tutkittavien tulkinnoista. Tämä ajatussuunta tuntuu itselleni uskottavalta ja kiehtovalta, eritoten yhdistettynä Alasuutarin ajatukseen aineiston rikkaudesta johtolankojen ja arvoitusten ratkaisujen muodossa.

Aineiston narratiivinen analyysi sallii varsin monenlaisia tutkimustapoja ja olen omassa tutkimuksessani lähestynyt johtajana muuttumista ajallisuuden ja avainteemojen kautta. (Heikkinen 2010, 145-146). Heikkinen jatkaa Hatchin ja Wisniewskin käsityksillä narratiivisen tutkimuksen olemuksesta, jolloin huomio kohdistuu yksilön merkityksenantoihin, tutkijan ja tutkittavan dialogiin sekä käytännöllisen suuntautumisen ajatukseen. Käsiteltävissä oleva tieto on paikallista, subjektiivista ja henkilökohtaista. (em., 156-157.)

Avaan seuraavaksi tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ja aiempia tutkimuksia joiden kautta osiltaan peilaan tutkimustuloksia johtopäätös-osiossa. En pyri testaamaan eri teorioiden kestävyyttä, vaan haluan pohtia johtajien kokemuksia näiden taustojen valossa, inhimillisinä kokemuksina. Aineistolähtöinen laadullinen tutkimus puhuu vähitellen rakentuvasta ilmiön käsitteellistämisestä, vuorovaikutteisuus eri teoreettisten näkökulmien ja aineiston välillä luo dialogin ja silmälasit, joiden avulla ilmiötä tulkitaan. (Kiviniemi 2010, 74.)

## 2.3 Elämäнкаарipsykologinen näkökulma johtamisen tutkimuksessa

Kehityopsykologia tieteenä tutkii ihmisen kehitystä ja erityisesti erilaisten psykologisten mekanismien muutosta eri ikäkausilla. Kehityopsykologia kattaa monia eri teoreettisia tutkimussuuntia. Olen valinnut oman tutkimukseni viitekehikseksi elämäнкаарipsykologian. Elämäнкаaren aikana voidaan tutkia erilaisia ihmisessä tapahtuvia muutoksia. Omassa tutkimuksessani korostuu ajattelun, motivaation ja sosiaalisen toiminnan muutokset.

Elämäнкаariajattelua kuvaavia lainalaisuuksia ovat jatkuva kehitys eri elämänvaiheiden läpi ja jokaisen ihmisen elämän ainutlaatuinen yksilöllinen kokonaisuus; toisaalta yksilöllisyydestä huolimatta ihmisten elämästä voidaan löytää kehityksellisiä yhteneväisyyksiä (Dunderfelt 2011, 15-16). Elämäнкаarinäkökulma painottaa iän, historiallisen ajan ja epänormatiivisten elämäntapahtumien vuorovaikutusta (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2010, 169). Ikä ymmärretään fyysisten muutosten ja ympäristön odotuksista koostuvaksi tapahtumaksi, historiallinen aika luo toiminnalle kontekstin ja epänormatiivinen tapahtuma voidaan määritellä oma-aloitteiseksi positiiviseksi elämäntapahtumaksi tai toisaalta pakonomaiseksi muutokseksi, joka pakottaa ihmisen uudelleen arvioimaan elämänsä suuntaa. (Nurmi ym.2010, 169.) Yhteistä näille elämäнкаaren näkökulmasta ihmisen kehitystä tutkiville ajatussuunnille on ihmisen ikään liittyvä mukautumiskyvyn muutos. Elämän rytmittäminen eri osiin kehityopsykologian näkökulmasta mahdollistaa asioiden tarkastelua jaksoittain ja sitä kautta juuri kronologinen jaottelu fyysisen iän perusteella tuntuu loogiselta. Tällöin ihminen nähdään kokonaisuutena ja yksikään kehitysvaihe ei ole ratkaisevassa roolissa ihmisen kehityksen näkökulmasta. Elämäнкаарipsykologia tunnistaa ihmisen aktiivisena toimijana, joka vaikuttaa omilla valinnoillaan omaan kehitykseensä. Kehitys ei kuitenkaan tarkoita pelkkää kasvua. Elämä on ennemminkin spiraalimainen kokonaisuus, jossa suunta lopulta on ylöspäin ja näin ollen voidaan puhua kehämäisestä kehityksestä (em.,170).

Tutkimukseni kannalta tuntui mielekkäältä pohtia ihmisen kehitystä varhaisaikuisuuden ja aikuisuuden ajanjakson ajalta, sillä näitä aikakausia käsittelin haastateltavieni kanssa. Elämäнкаaritutkimus käsittää useita eri teorioita, avaan seuraavaksi muutamien keskeisten elämäнкаaritutkijoiden näkökulmia ihmisen kehityksestä aikuisuuden jaksoa painottaen.

Erik H. Eriksonin psykososiaalinen vaiheteoria rakentuu ajatukselle siitä, että ihminen ratkaisee erilaisia kehitystehtäviä tai kriisejä elämänsä aikana siirtyessään vaiheesta toiseen.



Aikuisuuden aikakauteen kuuluu kaksi kriittistä kehitystehtävän ratkaisua. Ihmisen kokonaisuuden kannalta on oleellista, että hän ratkaisee oikein jokaisen eri vaiheen ja Erikson kuvaa mallia kahden ääripään välillä, joiden sisällä kehityskriisi ratkaistaan. Ennen keski-ikää on varhaisaikuisuuden vaihe, jonka ääripäänä on läheisyys-eristäytyminen. Mikäli vaihe on ratkaistu eheästi, ihminen itsenäistyy ja kykenee rakentamaan läheisiä ihmissuhteita ja kiinnittymään terveellä tavalla yhteisöön. Negatiivinen ratkaisu voi olla epäitsenäinen tai eristytvä ihminen. Mikäli vaiheen käsittely on edennyt myönteisesti, eheämpi ja itsenäisesti ajatteleva ihminen seisoo omilla jaloillaan ja hän kykenee yhä paremmin ottamaan huomioon muut ihmiset ja kuitenkin kuulemaan omaa sisäistä tahtoaan. Keski-ikään puolestaan kuuluu tuottavuuden tai lamaantumisen kehitystehtävän ratkaisu. Tuottavuus tarkoittaa kykyä ottaa vastuuta yhä enemmän seuraavasta sukupolvesta ja kykyä kantaa vastuuta laajemmin ympäristöstään. Omat voimavarat suuntautuvat sosiaalisessa mielessä muihin ihmisiin. Luonnollisen kehityksen myötä omat lapset tarvitsevat huolenpitoa sekä suhde omiin vanhempiin muotoutuu yhä enemmän hoivaavammaksi. (Nurmi ym., 162-163.)

Robert Havighurstin sosialisatioteorian mukaan ihmisellä on kehitystehtäviä (em., 166-167). Kehitys perustuu eri ikäkausina biologisten ja sosiaalisten odotusten säännönmukaiseen suoriutumiseen ja ihminen sopeuttaa kehitystään vastaamaan odotuksia. Tässä teoriassa ihmisen elämänkaari on jaettu kuuteen vaiheeseen ja keski-ikä eletään noin 35-60- vuotiaana. Juuri sopeutuminen on hänen teoriassaan vahvasti läsnä ja ihminen ikään kuin täyttää hänelle osoitettuja tehtäviään jotka ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia. Tyydyttävän aikuisuuden näkökulmasta Havighurst painottaa itsenäistymistä lapsuudenkodista, työelämään siirtymistä ja perheen perustamista. Hän kuvaa varhaista aikuisikää erityisesti uusien asioiden oppimisena ja valmiuksina muutokseen omassa käyttäytymisessä. Sitä seuraa ihmisen elämän vakaampi vaihe, ihminen tutkii itseään vähemmän noin 30-40 vuoden ikävälillä. Sitä seuraava ajanjakso noin 40-50- vuotta on vallan ja vaikuttamisen aikaa. Siitä eteenpäin 50-60 vuoden ikävälillä ihmisten välillä on puolestaan suuria eroja, jotka osittain selittyvät ainakin sukupuolesta ja sosiaalisesta asemasta (em., 166-167).

Daniel J. Levinsonin teorian mukaan ihmisen elämässä vuorottelevat erilaiset vakaammat jaksot ja sitä seuraavat siirtymät. Siirtymävaiheessa suhde itseen, toisiin ja koko elämään muuttuu ja tällöin koko elämänrakenne muuttuu. Elämänrakenne on käsitteenä oleellinen ja sillä kuvataan ihmisen suhdetta asioihin ja toisiin ihmisiin. Siirtymävaiheiden myötä monet asiat saattavat asemoitua uudelleen. Levinsonin mukaan ihminen käy läpi erilaisia siirtymiä tai kriisejä noin tasakymmenien kohdalla. Miehillä ja naisilla siirtymien voimakkuus hieman

vaihtelee. Hän kuvaa kehitystä jaksottamalla elämänsä seitsemään lihavaan vuoteen ja kolmeen laihaan vuoteen (em., 167).

## **2.4 Motivaatio ja työn merkityksellisyys elämäntieteiden näkökulmasta**

Työmotivaatiota voidaan tutkia monelta kannalta, mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen kytkeytyy itseohjautuvuusteoriaan ja ihmisen psykologisiin perustarpeisiin. Oma kiinnostukseni aiheeseen liittyy tutkimuksessani sekä motivaatiotekijöiden mahdollisten painopisteiden muuttumiseen että toisaalta toimitusjohtajan asemaan liittyvään erityisyyteen. Varsinaista urakehitystä ei toimitusjohtajalla kyseisessä organisaatiossa ole ja häneltä puuttuu perinteisessä mielessä myös esimies. Näin ollen ihmisen elämänsä ja sen sisällä tapahtuvat muutokset työmotivaatiossa ovat tutkimuksessani mukana itseohjautuvuusteorian kautta.

Itseohjautuvuusteoria käsitteenä kulkee tutkimuksessani mukana, sillä halusin pohtia työuran ja työmotivaation painotusten mahdollisia muutoksia haastateltavieni työuran varrella.

Decin ja Ryanin (2000) Itseohjautuvuusteorian (SDT) mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat sekä sosiaaliset että kognitiiviset tekijät. Teoria käsittelee ihmisen psykologisia perustarpeita ja niiden täyttymistä ulkoisen ja sisäisen motivaation kautta. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija, joka pyrkii omassa elämässään luomaan itselleen päämääriä ja tavoitteita (Deci & Ryan 2000). Teorian mukaan ihmisen valintoihin vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset motivaatiot. Ulkoiset motivaatiotekijät muodostuvat hyväksynnästä ja statuksesta sekä turvallisuuden ja resurssien turvaamisesta. Sisäiseen motivaatiotekijöihin puolestaan kuuluvat autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys tai yhteenkuuluvuus. Deci ja Ryan jaottelevat vielä sisäisen motivaation sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Edellinen merkitsee heidän mukaansa nautinnollista tekemistä ihmiselle itselleen, jälkimmäinen puolestaan tarkoittaa ihmisen omien arvojen mukaista toimintaa. (F.Martela ja K.Jarenko 2014).

TAULUKKO 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaispiirteitä (F.Martela &amp; K.Jarenko)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Autonomisuus eli vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat sisäisen motivaation keskeisiä käsitteitä. Ensinnäkin ihminen haluaa säädellä itse omaa toimintaansa ja välttää ulkopuolista kontrollia. Toisaalta ihminen tahtoo saada itselleen sopivia haasteita ja tunnistaa kyvykkyytensä toiminnassaan. Lisäksi hän haluaa kokea turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Nämä tekijät myös ohjaavat motivaatiota (Deci & Ryan 2000).

Psykologisten perustarpeiden näkökulmasta työmotivaatiota voi tarkastella elämänkaaren sisällä ja miten työn merkityksellisyys mahdollisesti muuttuu elämänkaaren eri vaiheissa.

Satu Lähteenmäen ”Hyvä työura” -tutkimuksen mukaan tärkeintä yksilön henkisen ja ammatillisen kasvun kannalta on oman työn sisäinen merkitys itselle sekä työn merkitys niille ihmisille, joiden elämään hänen työnsä liittyy ja vaikuttaa. Oleellista urakehityksessä on se, miltä työ tuntuu ja miten sitä tekemällä tuntee kehittyvänsä paremmaksi osaajaksi ammatissaan ja ihmisenä. (<http://www.hyvejohtajuus>).

## 2.5 Sosiaalinen toiminta ja ryhmän merkitys elämänkaaripsykologian näkökulmasta

Haslamin, Reicherin ja Platowin (2012) mukaan ryhmään kuulumista ja johtamista tarkastellaan psykologisena prosessina, joka yhdistyy sosiaaliseen kontekstiin. Johtamisen tehokkuutta tarkastellaan sosiaalisen identiteetin avulla, voidaan puhua me-keskeisestä ajattelusta. Tehokas johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja ja johdettavat näkevät toisensa yhteisen tiimin tai ryhmän osina, sisäryhmän jäseninä. Ajatus sinänsä ei tunnu dramaattisen uudelta, mutta tämän teorian hyödyntämistä arjen johtamisessa on mielenkiintoista tutkia, erityisesti juuri toimitusjohtajan näkökulmasta katsottuna. Haslam & ym. mukaan johtajat tulee kokea voimakkaasti yhdeksi meistä, tällöin voidaan puhua sisäryhmän prototyypistä. Toiseksi johtajien pitää näyttää toimivan puolestamme, eli ajavan meille tärkeitä asioita.

Kolmanneksi pidetään tärkeänä, että johtaja toimii selkeän identiteetin luojana, Haslam & ym. puhuvat *identiteettiyrittäjästä*. Tällöin johtajan toiminnan pitäisi olla synkronissa ryhmän arvojen, normien ja prioriteettien kanssa. Neljänneksi teemaksi he nostavat ryhmän merkityksellisyyden kokeman, tehokas johtaja auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteitaan siten, että ryhmän arvot ja potentiaali toteutuvat. Puhutaan identiteetti johtamisesta, jossa reflektointi, representointi ja realisointi ovat keskeisiä menestyksellisen johtamisen välineitä. Reflektointi tarkoittaa johtajan toiminnassa tässä yhteydessä sitä, että johtaja tarkkailee, seuraa ja kuuntelee ryhmää ymmärtääkseen sen kulttuuria ja vallitsevia olosuhteita paremmin. Representointi puolestaan edellyttää, että johtajan toiminta edistää ja heijastaa ryhmän arvoja. Realisoinnissa johtaja toteuttaa ryhmälle tärkeitä asioita ja tulee myös nähdyksi sitä tehdessään. Nämä yhdessä merkitsevät sitä, että johtaja sisäistää oman ryhmän merkityksen ja tunnistaa tarvitsevänsä sitä, sekä ymmärtää sosiaalisen kontekstin jossa ryhmä toimii. (em., 259-271.)

Ryhmän merkitys liittyy omaan tutkimusongelmaani sitä kautta, että olin kiinnostunut johtajien muuttumisen tarinoissa mahdollisesta yksinäisyyden kokemasta tai millaisen merkityksen toimitusjohtajat antoivat omalle työyhteisölleen, johtoryhmälleen tai muulle viitekehykselle työuran varrella. Toimitusjohtaja on asemansa puolesta yksin, mutta hän ei välttämättä halua tai tunne olevansa tehtävässään yksin. Näitä kokemuksia ja niiden merkityksiä olen analysoinut haastateltavieni osalta, pohtien sosiaalisessa toiminnassa tapahtuvia muutoksia työelämän eri vaiheissa.

## **2.6 Erityisen aseman vaikutus palautteeseen elämänkaaripsykologian näkökulmasta**

Positiivisen ja negatiivisen palautteen merkitys työssä kehittämisessä lienee varsin kiistatonta. Työelämä on monella tavalla muuttunut, johdon ja esimiesten on vaikea luvata kiihtyvien muutosten keskellä mitään pysyvää ja sitä kautta auktoriteettisuhde on luotava uudella tavalla. Entistä avoimempi vuorovaikutus edistää yhteistä tekemistä ja tämän vuoksi myös johto tarvitsee rehellistä palautetta omasta työstään yhä aktiivisemmin. Esimiehen oman toiminnan arviointi ja sen kehittäminen edellyttää avointa vuorovaikutuskulttuuria, jolloin hänellä on mahdollisuus parantaa ja kehittää omia johtamistaitojaan. (Järvinen 2005, 96-97.)

Mekaanisten palautekanavien avulla organisaatioissa tutkitaan tänä päivänä työilmapiiriä, henkilöiden omaa kehitystä ja tavoitteissa onnistumista. Tätä varten on kehitetty lukuisia palautekanavia kuten erilaiset ilmapiirikyselyt ja 360 – menetelmät. Yhteistä näille monille

palautekanaville on nimettömyys, jolloin voidaan pohtia miten avointa vuorovaikutuksen yleensä edes uskotaan olevan. Voidaan kuitenkin olettaa, että kiinnostavaa henkilön kehityksen kannalta on palautteen sisältö, ei se kuka palautteen on antanut. Lähes jokaisessa organisaatiossa esimies-alaiskeskustelut ovat osa systemaattista johtamisjärjestelmää, jolloin työntekijällä on oikeus käydä luottamuksellista keskustelua oman esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista vähintään kerran tai kaksi kertaa vuodessa.

Toimitusjohtajan tehtävässä palaute omasta työstä saattaa jäädä vähäiseksi asemasta johtuen, palautepyramidi päättyy monessa mielessä häneen. Samanmielisyys voi johtajan ympärillä kasvaa ja eriäviä tai kriittisiä mielipiteitä ei toimitusjohtajalle välttämättä esitetä, jolloin johtajan ympärille saattaa kehittyä palautetynä. Collinsin ”Hyvästä paras”-tutkimuksen mukaan eräs toimitusjohtaja jopa kehotti omaa johtoryhmäänsä siirtämään päätöksentekoa siihen asti, että he kykenisivät löytämään erimielisyyttä ja kunnan keskustelun jälkeen heitä yhdistäisi ymmärrys mitä ja miksi he olivat jotain päättäneet. (Collins 2010).

Toimitusjohtajan oma esimies on joko hallituksen puheenjohtaja tai hallitus kollegiona. Nämä tahot eivät seuraa toimitusjohtajan työn arkea eikä kollegaa samassa yrityksessä ole. Oman tutkimuskysymyksen näkökulmasta oli kiinnostavaa tutkia toimitusjohtajien kokemuksia palautteesta kokonaisuudessaan, sekä sitä kokevatko he saavansa riittävästi palautetta omasta työstään tunnistaakseen oman toimintansa vaikutuksia ja kehittyäkseen tehtävässään. Toisaalta heidän odotetaan antavan palautetta alaisilleen ja halusin kuulla, miten he olivat siinä roolissa ajan kuluessa omasta mielestään mahdollisesti muuttuneet tai kehittyneet.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Osallistujat ja aineiston keruu**

Valitsin tutkimuskohteekseni pörssiyhtiöiden toimitusjohtajia, joiden kokemus johtamistyöstä on monipuolinen. Halusin myös naistoimitusjohtajia mukaan tutkimukseen, joten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien niukkuudesta johtuen laajensin tutkimusryhmääni riittävän suuriin ei-listattuihin yrityksiin kuullakseni myös naisten ääntä. Tutkimukseni ei kuitenkaan tutki sukupuolten välisiä eroavaisuuksia johtamistyössä. Haastatteluun osallistui neljä miestä ja kaksi naista. Miehet edustavat pörssiyhtiöitä ja naiset työskentelevät keskisuurten yritysten toimitusjohtajina. Haastateltavieni keskimääräinen työkokemus

johtajan tehtävistä oli noin 20 vuotta, toimitusjohtajana kokemusta oli kertynyt vähimmilläänkin muutama vuosi.

Keräsin aineistoni puolistrukturoidun haastattelun avulla (liite 1.). Uran alkuvaihe, nykyisyys ja tulevaisuus rytmittivät kysymyksiä. Haastattelun teemat käsittelivät johtamista yleensä, työmotivaatiota, sosiaalista toimintaa, palautteen saamista ja antamista. Haastattelu eteni kuuden haastateltavan kohdalla pääsääntöisesti saman kysymyspatteriston muodossa, mutta monessa kohdin esitin myös tarkentavia lisäkysymyksiä tai keskustelu laajeni huomattavasti alkuperäisestä. Vastaukset saattoivat osiltaan mahdollistaa lisäkysymysten tekoon ja jossain kohdin näin perusteltuna edetä vastausten mukaan. Tavoitteena oli tehdä tilanteesta mahdollisimman epämuodollinen ja jokainen haastateltava oli mielestäni hyvin läsnä ja koin vuorovaikutuksen varsin mutkattomana. Olin lähettänyt haastateltavilleni etukäteen väljän kuvauksen tutkimuskysymykseni päälinjoista. Vaikka haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, koin varsinaiset haastattelutilanteet hyvin avoimiksi ja rehellisiksi kohtaamisiksi, jolloin perinteinen johtajapuhe ei hallinnut keskustelua, vaan johtajat refleктоivat itse omaa toimintaansa varsin monesta näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2010)

Olin pyytänyt toimitusjohtajia varaamaan haastattelua varten aikaa noin tunnin ajan, kuitenkin siten että kokonaisaikaa olisi varattuna 1, 5 tuntia, jolloin voisin alustaa tutkimukseni tarkoitusta ennen varsinaista aloitusta. Haastateltavien luontainen tapa jäsentää ja puhua omasta työurastaan vaihteli, jolloin myös käytetty haastattelu-aika vaihteli. Aineistoa kertyi kokonaisuudessaan noin 70 sivua, josta osa karsiutui pois yrityksen tunnistettavuuden vuoksi. Toimitusjohtajat ovat tottuneita esiintyjiä ja keskustelut etenivät mutkattomasti, välillä polveillen varsin kauaksikin alkuperäisestä, väljästä käsikirjoituksestani. Toisaalta halusin pitää aineiston mahdollisimman avoimena, tavoitteenani oli kuulla työuran aikaisia ajatuksia johtamisesta ja siinä kehittämisestä ilman tarkkaa rajausta. On ymmärrettävää, että kokemukset olivat ihmisille erilailla merkittäviä ja pidin parempana antaa keskustelun kulkea eteenpäin ilman tiukkaa ohjausta.

Oma kokemattomuuteni haastattelijana näkyi siinä, etten osannut tarttua kaikkiin kiinnostaviin yksityiskohtiin, jotka myöhemmin kuulin litteroidessani haastatteluja. Henkilökohtainen työelämän taustani ja kiinnostuksen kohteeni välittyi muutamissa kohdissa, jolloin saatoin omien kokemuksieni vuoksi innostaa henkilöä jatkamaan aiheesta lisää. Koin haastattelut kokonaisuudessaan kuitenkin valitun aiheen puitteissa riittävän selkeästi

eteneväksi prosessiksi, jolloin keskiössä olivat johtajan uran eri vaiheet ja heille itselleen merkittävät kokemukset ja ajatukset.

### 3.2 Analyysi

Olen analysoinut ja rekonstruoinut haastattelut siten, että muodostin kaikkien johtajien haastattelusta yhden kokonaisuuden, eräänlaisen jaetun tarinan johtajana kehittymisestä.

Luin kerätyn aineiston useita kertoja, jäsensin jokaisen haastattelun erikseen ajallisesti ja annoin eri teemoille värikoodeja. Esimerkkinä avaan merkityksellisiä kokemuksia johtajan uran alkutaipaleelta, mitkä asiat tai ihmiset ovat vaikuttaneet omaan johtamistyyliin.

Esimerkki 1. *”Kyllä mä tunnistan ne esikuvatkin tässä matkan varrella, että ketä ne on olleet ja mitä asioita mä olen heitä halunnut oppia, kyllä niillä on valtava vaikutus, varsinkin sun uran alkuvaiheilla.”*(A)

Esimerkki 2. *”Ihmisiä on ollut, ei niinkään tapahtumia, mieltii niitä sellaisia isoja ahaa-elämyksiä, niin kyllä ne liittyy sun omiin esimiehiin. Tulee ihan äkkiäkin mieleen kolmesta viiteen ihmistä, jotka on muokanneet omaa näkemystä. Suurin osa on positiivisia mutta ehkä siinä on yksi tai kaksi negatiivista.”*(D) Saman tyyppisiä vastauksia sain kaikilta haastateltaviltani, jolloin uran alkuvaihe muodostaa yhteisen ajallisen kokemuspinnan ja toisaalta merkitykselliset kokemukset muodostivat yhden yhteisen teeman, jonka sisällä saattoi olla variaatioita.

Merkityksellisten teemojen sanallistaminen ja systemaattinen analysointi vaati paluuta aineiston pariin yhä uudestaan, jotta sain nostettua esiin tärkeimmät teemat tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Voidaan puhua hermeneuttisesta kehästä, jollin tutkija käy jatkuvaa dialogia tutkimusmateriaalin kanssa. Laineen mukaan (Laine 2010, 36) tutkiva dialogi edellyttää kehämäistä päättelyä ja yhä uudelleen aineistoon perehtymistä ja käsityksen syventämistä, haastateltavan sanomisen merkityksen syvää ymmärrystä tavoitellen.

Narratiivisessa analyysissä on luontevaa pyrkiä juonellistamaan aineistoa, jolloin aineisto rakentuu usein alku-keskikohta-loppukohta aikajanalle. Oma analyysitapani noudattelee kertomuksellisuutta johtajana muuttumisena aikajanalla johtajuuden alkutaival, toimitusjohtajan nykyisyys ja tulevaisuus. Tarkastelin jokaista haastateltavaa aikaperspektiivistä, sillä jokaisella heistä on kohtuullisen pitkä ajanjakso johtajan tehtävissä.

Aikajänteen toimiessa eräänlaisena kertomuksen selkärankana, poimin aineistosta teemoja ja ilmiöitä, jotka ovat vaikuttaneet johtajana kehittymiseen. Tämä jaottelu noudattelee Lieblich ym. jaottelun mukaista kategorista lähestymistapaa (Kaasila & ym. 2008, 46-47).

Kuvaan johtajuutta ja siinä kehittymistä tarinan muodossa, jolloin taustalla on konstruktivistinen ajattelutapa eli todellisuutta tuotetaan tarinoiden välityksellä. Huomio on keskittynyt myös siihen, miten yksilöt antavat merkityksiä asioille tarinoidensa kautta. En käsitellyt aineistoani naisten ja miesten mahdollisten eroavaisuuksien kautta, koska tarinat eivät poikenneet sukupuolen mukaan. Haastateltavani antoivat omissa puheenvuoroissaan käyttöni arvokasta materiaalia, jota pyrin tulkitsemaan mahdollisimman objektiivisesti ymmärtäen kuitenkin oman kokemusmaailmani vaikuttavan tulkintaani.

Jaettu rekonstruoitu tarina muodostuu ajallisuudesta ja erilaisista tapahtumista, jotka ovat vaikuttaneet johtajana muuttumiseen (mikäli niin on tapahtunut). Tarinan sisällä on erilaisia variaatioita tapahtumien kokemuksesta.

## 4 Tulokset

### 4.1 Uran alkuvaihe; kohti vastuunottoa ja vaikuttamista

Uriensa alussa johtajan työ ei varsinaisesti ollut kenenkään tutkittavan päätavoite, ennemminkin ajatuksissa olivat halu vaikuttaa ja saada jotain aikaiseksi. Johtajuus ilmeni enemmän keinoina kuin itse tarkoituksena. Mielenkiintoista oli kuulla, että vain yksi haastateltavista nosti myös selkeästi esille johtajuuden myötä tulevat paremmat ansiot houkutteleviksi uransa alkuvaiheessa. Lapsuuden koti, hyvä kotikasvatus ja erityisesti isän esimerkki toimi kannustavana vastuunottoa tukevana elementtinä. ”*Mä olen aina ollut isän tyttö, mä luulen että sieltä se tulee tosi paljon, isä on mut sparrannut siihen.*”(F)

Kunnianhimo tai pikemminkin halu tehdä työnsä hyvin ajoi kohti uusia vaativampia tehtäviä, mutta mitään varsinaista urasuunnitelmaa ei yhdenkään haastateltavan johtajan tarinassa tullut esiin.

Työuran alussa oman tyylin ja tekemisen löytymiseen vaikuttivat voimakkaasti kokemukset ensimmäisistä esimiehistä. Positiivisten ja negatiivisten esimerkkien voima oli merkityksellinen, psykologisesti vaikutus tuntui suurelta ja kokemukset olivat jääneet mieleen



kaikilla haastateltavilla. Erinomaisten esimerkkien voima voi kantaa johtamistyössä yhä edelleen.

*”Varmasti ensimmäinen esimies on se, joka muokkaa eniten että mimmoinen tuuri käy, että koska silloin kun sä olet nuori, silloin suhun vielä vaikuttaa asiat, mun ensimmäinen esimies, hän sattui olemaan hirveen empaattinen esimies ja hyvä esimies, että hän niin kuin ymmärsi kohdella ihmisiä ihmisinä, se on varmasti vaikuttanut aina.”*(E)

Negatiiviset esimerkit esimiestyössä uran alkuaikoina ovat nekin jääneet mieleen, osin opettavaisina, *uskomattoman ”epäjohtonmukainen ja temperamenttinen käytös muistutti johtajaa siitä, että näin en ainakaan itse halua tulevaisuudessa toimia.”*(C)

Varsinainen urasuunnittelu ei tulkintani mukaan ollut kenenkään uralla etenemisen taustalla, vallan käsitettä ei yksikään johtaja nostanut esiin, sen sijaan useamman puheessa kuului *”voimakas halu saada jotain aikaan.”* Hyvällä tuurilla ja erilaisilla sattumillakin oli omat vaikutuksensa urakehityksessä. Muun muassa yksi haastateltavista mainitsi *”ajopuuteorian”* kuvaavan parhaiten hänen urakehitystään (F). Hyvän esimiehen merkitys saattoi näkyä yhä edelleen, *”olen myös lähtenyt huonon esimiehen vuoksi eri työpaikoista, että kyllä mä ensisijaisesti valitsen itselleni hyvän esimiehen, sillä on tosi iso merkitys.”*(F)

Haastateltavani kertoivat rohkeuden lisääntyneen kokemuksen myötä. Vaikeiden päätösten osalta oma rooli oli selkeä. Toimeen on tartuttava ja se on osa työtä. Korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen tunnistettiin edelleen vaativaksi työtehtäväksi, mutta kokemus tuntui tuovan mukanaan vähemmän yllätyksiä. Irtisanomiset ja haastavammat esimiestilanteet ovat kasvattaneet, negatiivisiin ilmiöihin ja asioihin pitää puuttua heti. Sekin on osa vastuun kantamista, asioiden työntäminen eteenpäin ei muuta tai korjaa ongelmaa. Kokemukset kertoivat juuri puuttumisen olevan osa ihmisestä välittämistä.

*”Mun kokemus on, että heti sillä sekunnilla kun mä tajuan, et tää ei toimi, niin mä en uskalla tai mä en osaa, niin mä aiheutan tälle ihmiselle haittaa sen takia se ihminen itekin sen vaistoo etä tää ei mene hyvin.*

*Porukasta pitää pitää huolta ja se on osa huolenpitoa et sä ratkaiset ongelmat etkä lykkää niitä.”*(E)

Rohkeus oli kaikilla kasvanut, mutta ongelmatoita ei vaikeiden päätösten tekeminen ollut edelleenkaan ja kukin pohti tapahtumia myös jälkeen päin.

## 4.2 Nykyisyys; vastuut kasvavat ja ryhmän merkitys korostuu

Päätyminen toimitusjohtajan tehtäviin ei ollut ainakaan tiukan urasuunnitelman tulosta, ennemminkin uteliaisuus ja halu oppia uutta olivat vieneet tehtävästä toiseen ja nykyisiin toimitusjohtajan tehtäviin. Esimerkin voima omalla uralla, erityisesti alkuvaiheessa, oli ollut merkittävää ja siitä syystä oma esimerkki nykyisessä työssä tuntui olevan aktiivisesti ajatuksissa. ”*Sun täytyy ansaita muiden kunnioitus, sun pitää käyttäytyä kauniisti ja kohdella muita, niin kuin toivoisit itseäs kohdeltavan.*”(E)

Rohkeus ja itseluottamus olivat kasvaneet vuosien saatossa, onnistumisten ja epäonnistumisen muodossa. Epäonnistumista ja virheitä oli jokaisen kokemuksissa, vaikka työtekoa ei kuitenkaan pitäisi ottaa ”*kuolemanvakavasti. Virheitä saa tehdä, kunhan niitä nyt ei tee jatkuvasti, me ei etsitä syyllisiä, jos joku meni päin helvettiä, niin sit se meni ja mitä aikaisemmin kerrot siitä niin sen parempi.*”(E)

Vastuu johdettavasta yrityksestä kuului voimakkaasti kaikessa puheessa ja tekemisessä. Aseman ansaitseminen, lisäarvon tuottaminen ja kunnioitus muiden silmissä oli tärkeää.

Johdettavan yrityksen kunto pitää parantua, ”*sitä varten on menty sinne hommin, että kun mä luovutan avaimet mun seuraajalle, niin se on paremmassa kunnossa kun mä se sain.*”(A) Ja tulokset ovat ne, jotka kertovat lahjomatonta kieltä yrityksen kunnosta. Omasta työstä pitää jäädä jokin positiivinen jälki. Lisäarvon luominen omistajille kuuluu tehtävän luonteeseen ja sitä varten tehdään töitä ja se on myös lain mukainen tehtävä.

Oma lähipiiri oli kaikkien haastateltavien kokemusten mukaan todella tärkeä. Lähipiirillä tässä yhteydessä käsittelen johtoryhmän, hallituksen ja oman perheen ja ystävien merkityksen kokemaa toimitusjohtajille. Oman johtoryhmän rooli oli toimitusjohtajille kiistattoman tärkeä yhteisen tekemisen ja palautteen antajana, mutta kokemus hallituksen roolista suhteessa toimitusjohtajaan vaihteli jonkin verran. Yksi haastateltava tiivistä oman toiminnan kehittämistä kriittisesti ja pohti yleisellä tasolla itsensä johtamista: ”*kaikenlaista apua ja höpinää on johtamisen ympärillä, mutta ethän sä saa läheskään samanlaista konkreettista apua itsensä johtamiseen.*”(D)

Perheen jäsenten rooli toimitusjohtajan sparraajana vaihteli sekin voimakkaasti, osalle läheisten palaute oli äärimmäisen tärkeää, osa pyrki pitämään työn ja perheen selkeästi erossa toisistaan.

### Toimitusjohtaja ja oma johtoryhmä

Toimitusjohtajien kokemukset johtoryhmien avoimuudesta ja toimivuudesta vaihtelivat. Erilaisia työtapoja ja menetelmiä oli kuitenkin ollut tarpeellista kehittää, jotta vuorovaikutus ja mielipiteiden vaihdanta olisi vilkasta ja avointa. Erilaiset kyselytekniikat kokouksissa ja omien näkemysten kertominen viimeiseksi olivat niitä työtapoja, joilla toimitusjohtajat pyrkivät varmistamaan erilaisten näkökulmien esiintulon. Jokaisen puheessa korostui kuitenkin oman johtoryhmän toimivuuden merkitys ja läheisten työtovereiden arvo. Johtajat tunnistivat mahdollisen palautetahjiön erityisesti johtoryhmän ulkopuolella mutta myös osittain johtoryhmän sisällä. Eräs haastateltava arvioi ”*kestävänsä aika paljon kritiikkiä ja suorastaan toivovansa sitä päätöksentekoprosessin aikana, jotta yhteinen näkemys olisi mahdollisimman monelta kantilta pohdittu ja mietitty.*”(D) Erimielisyystaitojen kokemukset vaihtelivat merkittävästi. Jokainen toi esiin omaan tyyliinsä liittyviä esimerkkejä ja tyylit vaihtelivat voimakkaista haastajista harmonian rakentajiin. Toiset kokivat erimielisyyden eräänlaiseksi arvoksi itsessään, koska silloin syntyy paras lopputulos, kun taas toisille sopi paremmin rauhallinen ja vakaa keskusteluilmast. Yksi toimitusjohtaja oli kehittänyt yhteisen sormimerkin kuvaamaan tilannetta, kun olisi syytä ”*laskea kierroksia.*”(F) Oleellista oli kuitenkin se, että toimitusjohtaja tunnisti ilmapiirin luottamuksellisuuden. Sen syntyminen edellytti jonkin verran aikaa ja jaettuja yhteisiä kokemuksia.

Ihmisten kautta ja ihmisten kanssa työskentely korostui, erityisesti kahden naistoimitusjohtajan puheessa. Uutena toimitusjohtajana täytyy tutustua uusiin ihmisiin huolella, luottamus rakentuu ajan kuluessa ja oppiminen on vuorovaikutteista. Luottamus rakentui hyvälle kuuntelulle, lisäarvon tuottamiselle ja yhteiseen tekemiseen sitoutumiselle. Yhden haastateltavan johtamiseen liittyvä arvo edusti Ranskan vallankumouksen liitettävää tunnuslausetta, ”*Vapaus, Tasa-arvo ja Veljeys*”, (C). Yhdessä tehdään, suut puhutaan puhtaaksi ja opitaan toisilta, mutta lopulta toimitusjohtajan täytyy päättää jos yhteistä näkemystä ei synny. Lopullisen vastuun kantaa toimitusjohtaja ja siten yksinäisyyden tunne voi olla kokemuksena läsnä, mutta siihen ei ole syytä vajota. ”*Team together, team apart*”, (D) yhdessä seistään sovittujen asioiden takana. Sitä on saanut edeltää railakastakin väittelyä, jolloin luottamus johtoryhmän toimijoihin on jo hyvällä tasolla.

Myötäkarvaan toimijoita ei tuntunut kukaan kaipaavan. Jokaisen lähiryhmään kuuluvan tuli edustaa korkeaa integriteettiä, ”jos se puuttuu niin silloin oikeastaan puuttuu kaikki ja kyllä mulla on ollut tosi lyhyt sytytyslanka että on väärällä integriteetillä varustetut ihmiset, sori me emme jatka yhdessä.”(A)

Erään toimitusjohtajan varma tapa huolehtia suorasta palautteesta perustui siihen, että lähipiirissä on ainakin kaksi avainhenkilöä, jotka uskaltavat puhua rehellisesti. Talousjohtajan tulee kertoa rehellisesti yrityksen talouden tilanne ja henkilöstöjohtaja arvioi toimitusjohtajalle hänen toimintaansa ja käyttäytymistään täysin avoimesti ja rehellisesti, ”koska jos sun henkilöstöjohtaja ei sitä tee, niin kuka sen sitten uskaltaa tehdä?”(D)

### **Toimitusjohtaja ja hallitus**

Toimitusjohtajien suhde hallitukseen vaihteli jonkin verran. Hyvä hallitus raastaa, haastaa, väittelee, tuo lisäarvoa osaamisen avulla, ohjaa ja varmistaa strategisen suunnan. Näitä kaikkia näkemyksiä ja kokemuksia toivat eri haastateltavat esiin. Toisaalta toimitusjohtajien oma toimintatyyli vaikutti myös hallituksen kanssa yhteistyöhön. Osalle oli ominaisempaa etsiä hallitustyöskentelystä selkeää sparraajan ja haastajan roolia, toiset kokivat yhteistyön enemmän suunnan vahvistajana ja muodollisena.

”Yhden kollegan mukaan sellaiset hallitusten kokoukset olivat oikeastaan ehdottomasti parhaita, minkä jälkeen ketuttaa kaikkein eniten. Vaikka se ei aina tunnu mukavalta, niin silloin on joutunut testaamaan paremmin omaa ajattelua ja tekemistä, kun sellainen missä vaan myötäillään.” (D)

”Mä en kaipaa mitään valvovaa elintä, niillä täytyy olla jotain sellaista osaamista ja ammattitaitoa joka hyödyttää mua, muutenhan niistä ei ole mitään hyötyä, mutta jotta bisnes hyötyy siitä, yhteistyön pitää olla kivaa ja hauskaa myös.”(E)

”Olen oppinut, että toiset hallituksen puheenjohtajat eivät pidä yllätyksistä, ainakaan negatiivisista. Pitää varmistaa, että meillä on yhteisymmärrys siitä, miten nämä asiat viedään eteenpäin.”(B)

Alaistaitoja ei ehkä enää mietitä samalla tavalla kuin aiemmissa rooleissa, erään haastateltavan mukaan:” kyllä ne varmaan ovat huonontuneet tässä matkana varrella,

*hyvällä toimitusjohtajalla ei pidä olla liian hyvät alaistaidot, kyllä sulla pitää olla itsellä aika vahva näkemys mihin sitä yritystä pitää viedä.” (D)*

### **Toimitusjohtaja ja muu lähipiiri**

Perheen ja ystävien merkitys palautteen antajina ja oman toiminnan reflektoinnissa vaihteli merkittävästi toimitusjohtajien kokemuksissa. Osa haastateltavista koki oman puolison merkittävämpänä sparraajana. Luottamus ja rehellisyys korostuivat luonnollisesti läheisissä ihmissuhteissa, erityisesti puoliset joilla oli liike-elämän kokemusta koettiin tärkeinä keskustelukumppaneina. Muutamassa haastattelussa nousi esiin juuri varmuus siitä, että ainakin kodin seinien sisäpuolella saa takuuvarmasti suoraa palautetta, ”*kato nyt ittees miten sä toimit ja millainen sä oot.*” (A)

Yksi haastateltavista halusi pitää työn ja perhe-elämän täysin erillisinä ja hän piti tätä järjestelyä parhaana tapana huolehtia myös omasta jaksamisestaan.

Monilla oli sellaisia ystäviä, joiden kanssa saattoi keskustella työasioista. Suhde oli niin vakaa ja luottamuksellinen, että omaa toimintaa saattoi pohtia varsin avoimesti ja rehellisesti. Kokemus omana itsenä olemisesta, ilman suorituspainetta oli tärkeää ja voimaannuttavaa.

### **4.3 Tulevaisuuden näkymiä ja testamentti; millaisena minut muistetaan**

Eletyt kokemukset ja ajatukset tulevaisuudesta ovat sulautuneet tietyllä tavalla kahteen ajatukseen; yrityksen menestyksestä huolehtimiseen ja ihmisenä kasvamiseen. Johtamiskirjoja, erilaisia ismejä ja johtamisoppeja on tarjolla monesta suunnasta, mutta johtamiskokemuksen myötä monet muut elämän opit ja eväät olivat haastatelluille johtajille merkityksellisempiä. Yhtiön menestys ohjaa tekemistä, ihmisten kanssa viedään yritystä kohti tavoitteita, mutta oma kasvu lähtee jostain paljon syvemmältä. Uran alussa monilla positiivisilla ja negatiivisilla esimerkeillä oli ollut kokemuksellisesti merkittäviä vaikutuksia. Samoin koettiin oman esimerkin olevan nykyisessä tehtävässä keskiössä ja tulevaisuutta ajatellen ihmisenä kasvu nousi monissa keskusteluissa esiin tärkeänä kehitymisalueena. Vastuu muustakin kuin yrityksen menestyksestä oli puheissa läsnä voimakkaasti.

Toimitusjohtajan erityisiä ominaisuuksia korostava puhe tai ”*CEO disease*”, viisain mies huoneessa, eivät käsitteinä tulleet haastatteluissa esiin, pikemminkin jokainen toimitusjohtaja tunnisti vaaran merkit ja jokaisella oli tämän tyyppisistä johtajan ylivertaisuuteen liittyvistä

ilmiöistä omia varoittavia kokemuksia uran varrella. Erään haastateltavan mukaan ”*facevalue*” pitää osata tunnistaa myös positiivisen palautteen mukana, osa kiitoksista pitää kyetä suodattamaan ja se saattaa liittyä asemaan (B). Yksi piti johtajan tärkeänä ”*ominaisuutena auraa tai presenssiä, tila pitää ottaa haltuun.*” (E)

Laaja alainen kirjallisuus, elämänkerrat ja muut kokemukset työelämässä ja sen ulkopuolella vaikuttivat omaan kehitykseen erilaisia johtamisoppia merkittävämmiin. Coaching ja mentorointi olivat osalle tärkeitä mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään, toisille nämä keinot eivät olleet oman kokemuksen kautta tuttuja. Oman toiminnan kriittinen reflektointi kuului kuitenkin kertomuksissa selkeästi.

Erilaisten mekaanisten palautekanavien tuomat arviot eivät enää tuottaneet yllätyksiä, omat kehitysalueet ja vahvuudet tuntuivat olevan tiedossa, sen sijaan työskentely omien ominaisuuksien kehittämisessä vaihteli voimakkaasti.” *En mä sitä paljon mieti miten mä johdan vaan mitä mä johdan, pitäis varmaan pohtia enemmän.*” (D)

Omana itsenä oleminen, arkipäiväinen työn tekeminen ja jopa hauskuus työssä olivat arjessa tärkeitä elementtejä. Yhteistä oli ymmärrys ja halu omasta kehittymisestä ihmisenä, erilaisuutta löytyi niistä tavoista ja painotuksista, miten toimitusjohtajat toivat näitä elementtejä esiin. Yhden haastateltavan mukaan kyseessä on ”*majesteettirikos, jos sä kohtelet muita huonosti tultuas esimieheks, sun pitää kohdella muita niin ku sä toivoisit itseäs kohdeltavan.*” (E)

”*Mä haluaisin kehittyä vielä ihmisenä, ja niin että ihmiset ei kokis mua arroganittina, se voi johtua mun luonteesta ja siitä, että mä olen välillä myrtsi, ne kokee sellaisen tyypin koppavana se ensivaikutelma, ja tietenki musta olis kiva kehittyä siihen suuntaan, että tulisi vanhemmaksi ja viisaammaksi.*” (E)

Kertomuksissa kuului selkeästi reipas ote työelämään ja varsinaisia tulevaisuudensuunnitelmia ei kukaan pohtinut ääneen. Sen sijaan ajatus siitä, että on voinut vaikuttaa merkittävästi yrityksen kulkuun myönteisessä mielessä kuului selkeästi. ”*Mä ajattelen että tällaisella pätkätyöhomalla, että mä olen voinut kontribuoida niin että tää firma on paremmassa kunnossa kun mä se sain, niin se riittää mulle betygyiksi, en mä kuvittele että mä olen suuri maailman muuttaja.*” (A)

Itseä toivottiin kuvattavan sanoilla sanat tarmokkuus, järkevyyys, selkeys, johdonmukaisuus, älykkyys ja oikeudenmukaisuus. ”*Mä toivon, että mut muistetaan ihan asiallisena ja hyvänä tyyppinä, mä en toivo et musta tehdään jotain muotokuvaa tai muuta...mä olen teknokraatti, mä ajattelen että mä kävin siellä duunissa jonkun aikaa ja sit mä meen pois.*” (E)

## 5 Johtopäätöksiä

### 5.1 Yhteenvetoa tuloksista; yhtiön menestyminen ja ihmisenä kasvaminen

Toimitusjohtajien kehitystarinoiden painotukset vaihtelivat ja niihin liittyi toisistaan poikkeavia yksityiskohtia. Haastatteluissa tuli kuitenkin selkeästi esiin kaikille yhteisiä, sekä uran alkuvaihetta, urakehitystä että nykyistä toimintaa ohjaavia asioita.

1. Positiiviset ja negatiiviset esimiehet oman uran alkuvaiheilla olivat jättäneet merkittävän jäljen, näin ollen oman esimerkin voiman ymmärrys oli jakamatonta.
2. Selkeää urasuunnitelmaa, jonka tavoitteena olisi ollut kouliintua toimitusjohtajaksi, ei ollut.
3. Systemaattista, taitoihin painottuvaa kehityspolkua ei ollut, vaan kehitys tapahtui kokemusten kautta jonka taustalla oli tavoite kasvaa ihmisenä
4. Yhtiön menestys ja sen eteen työskenteleminen oli kristallinkirkas ja toimintaa ohjaava tavoite.

Oman kasvun ja kehityksen näkökulmasta puheissa ja kokemuksissa merkittävää oli tavoite ”*kasvaa ihmisenä.*” Ymmärrys oman toiminnan vaikuttavuudesta toisiin ihmisiin heijastui vastuun kokemuksena. Tutkimuskysymyksen näkökulmasta mielenkiintoinen havainto liittyi toimitusjohtajien johtajana kehittymisen kaareen. Käsiteltävissä olevan aineiston perusteella kukaan ei ollut laatinut itselleen mitään erityistä tavoitteellista kasvu- tai kehittämisohjelmaa, vaan tavoitteet linkittyivät yhtiön tavoitteisiin ja sitä kautta vastuu omasta kehityksestä tuntui lepäävän jokaisen toimitusjohtajan omilla harteilla. Oma tekemistä toimitusjohtajat reflektoivat kukin tyylillään, luottohenkilöitä oli jokaisella hieman eri ympäristöissä.

Hallituksen puheenjohtajien rooli vaihteli, yhteistyö perustui ennen kaikkea yrityksen tavoitteisiin, ei niinkään toimitusjohtajan omien ominaisuuksien kehittämiseen.





osa työyhteisöä ja tahdosta kehittää omaa toimintaa. Ammatillinen identiteetti vahvistui kokemusten ja esimerkkien avulla.

S.E. Murphy ja S.K. Johnson (2011) painottavat omassa tutkimuksessaan nuoruuden ja varhaisaikuisuuden kokemusten merkitystä, jotta johtajuutta voitaisiin kehittää yhä systemaattisemmin. Johtajan ammatillinen identiteetti rakentuu vuosien varrella ja aiempien elämänvaiheiden kokemukset vaikutusten ymmärtäminen ja johtajuutta vahvistavien elementtien tukeminen voisi tuottaa tulevaisuudessa tarpeellista ymmärrystä johtajuuden kehittämiseen. Työelämä tuntuu vahvasti elävän joko tässä hetkessä tai tulevaisuudessa, mutta saattaisi olla hyödyllistä tehdä paremmin näkyväksi ihmisten kokemukset myös työuran alkuvaiheista, jotka todennäköisesti vaikuttavat vahvasti ihmisen toimintaan myöhemmällä iällä.

*Nykyisyyden eli tämän hetkisen johtajuuden ja tulevaisuuden aikakautta sävyttivät aikuisuuteen liitettävät ominaisuudet kuten vahva vastuu, huolenpito toisista ihmisistä ja ihmisenä kasvamisen.*

Seuraavasta kehitysvaiheesta Dunderfelt käyttää nimitystä yksilöllisten päämäärien vaihe, minkä hän sijoittaa noin 40-65 -vuotiaiden elämään. Tähän elämänvaiheeseen liittyy voimakkaasti omana itsenä oleminen ja siinä vahvistuminen. Yksilöllistyminen tarkoittaa omien voimien vahvistumista ja sitä kautta kyvykkyyteen antaa itsestään sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti yhä enemmän (Dunderfelt, 150). Ymmärrys itsen olemassa olosta vahvistuu, yksilöllistyminen ja omien kokemusten ainutlaatuisuus kirkastuu. Tässä kohdin käsittelen kehityspsykologian kiinnostuksen kohteena olevaa *ihmisenä kasvu ja itsensä kehittämistä*. Robert Kegan (1982) painotti ihmisen kasvun merkitsevän sitä, että ihminen suuntaa kiinnostuksensa yhä enemmän kohti toisia. Henkilökohtainen agenda vaihtuu toisten ihmisten huomioimiseen ja ihmissuhteisiin. Moraalikehitystä tutkinut Lawrence Kohlbergin mukaan valta ja vastuu toisista ihmisistä kehittyy yleensä iän myötä (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001). Kohlberg kuvaa moraalin kehitystä vaihemallina. Tämä teoria kuvaa ihmisen moraalin kehittymistä, mutta ei sen asemasta ihmisen elämässä. Haastatteluni ei sisältänyt kysymyksiä puhtaasti moraalista tai sen merkityksestä työssä. Tulkitsen kuitenkin oikeudenmukaisuuden käsitteen, oman esimerkin ja toisen ihmisen kohtelemisen siten, kun toivoisit itseäsi kohdeltavan, merkitsevän kykyä arvioida moraalista toimintaa. *Ihmisenä kasvu ja oikeudenmukaisuus* esiintyi useissa vastauksissa sekä nykyisessä roolissa että pohdittaessa tulevaisuuden tapaa johtaa. Tulokset tukivat ajatusta siitä, että haastateltavani pohtivat moraalisia kysymyksiä johtamistyössään.

Eriksonin teorian keski-ikään liitettävän kriisin ääripäitä edustavat tuottavuuden tai lamaantumisen kokemus. Tuottavuus eli generatiivisuus merkitsee halua ottaa vastuuta yhä enemmän ja sitoutumista huolenpitoon seuraavasta sukupolvesta. Ilman vastuun kokemusta ihminen saattaa lamaantua. Generatiivisuuden kyky kasvaa iän myötä, mutta kokemus generatiivisuudesta ei kuitenkaan välttämättä todennu. (Nurmi ym., 163.)

Havighurstin kehitystehtäväteoria painottaa keski-ikä ihmissuhteiden vastavuoroisuutta, toimeentulon järjestämistä, työuraan keskittymistä ja yhteisiin asioihin osallistumista (em., 166). Levinsonin mukaan keski-ikä merkitsi monessa mielessä elämän käännekohtaa. Mikäli ihminen on saavuttanut aikaisemmat tavoitteensa, ihminen kääntyy sisäänpäin etsiessään arvojaan. Ura- ja suorituskaskeisyys siirtyy perheeseen. (em., 167). Perhe-elämä ja muu työn ulkopuolinen elämä olivat haastateltavilleni merkittäviä, mutta työ oli silti erittäin keskeisessä roolissa yrityksen menestyksen näkökulmasta. Näin ollen Levinsonin ajatus ei todentunut sellaisenaan omassa aineistossani. Voimavaroja oli ennemminkin tasaisemmin jaettavaksi eri elämän osa-alueille.

Haastateltavieni korostivat nykyisessä työroolissaan voimakkaasti vastuuta, oman esimerkin merkitys ymmärrettiin omien uran alkutaipaleen kokemuksiin peilaten. Huomio oli kääntynyt itsestä pois päin ja toisten ihmisten merkitys työyhteisössä korostui. Tämä näkyi yhteisen tekemisen painottamisena, ihmisten kanssa ja ihmisten kautta johtamisena. Sosiaalisessa kehityksessä korostuivat vuorovaikutustaidot ja toimiminen osana laajempaa yhteisöä. Tulosten valossa haastattelemani toimitusjohtajat olivat tiukasti kiinni työelämässä, vastuu yrityksen menestyksestä oli jakamatonta. Uran myöhemmässä vaiheessa työ ja elämäkokemuksen karttuessa johtajat tuntuivat etsivän muita mielenkiintoisia näkökulmia johtamistyöhön esimerkiksi elämäkertoja lukemalla. Erilaiset johtamisen teoriat eivät olleet kenenkään puheissa arjen työssä mukana.

Näiden keskeisten elämäntekijä teorioiden valossa tutkimukseni tulokset tukevat ajatusta siitä, että ihminen haluaa ja kykenee kantamaan vastuuta yhä laajemmin. Uskoisin elämän luonnollisen kehityskaaren oivaltamiseen liittyvien lainalaisuuksien olevan hyödynnettävissä paljon nykyistä paremmin ja systemaattisemmin toimitusjohtajien *itsensä kehittymisen* näkökulmaa pohtiessa. Tökkäri ja Perttula kuvaavat omassa tutkimuksessaan johtajien tietoista itsensä kehittämistä ihmisen kokonaisvaltaisena matkana, johon vaikuttavat kaikki elämän osa-alueet (Tökkäri ja Perttula 2010). Erilaiset elämäntilanteet ja –kokemukset luovat mahdollisuuksia, joita heidän mukaansa voisi paremmin hyödyntää sekä itsensä kehittämisen alueella kuin arjen työkäytännöissä.

### **5.3 Työmotivaatio pysyi korkealla**

Peilasin aineistoani myös työmotivaation näkökulmasta ja olin kiinnostunut pohtimaan työmotivaation kehittymistä Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian kautta. Teoria koostuu sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Pyrin katsomaan toimitusjohtajien kokemuksia ja mahdollisia muutoksia tästä näkökulmasta ja pohdin eri osa-alueiden painotuksia.

Nykyisen työtehtävän mielekkyys välittyi kaikissa haastatteluissa ja kertomuksissa kuului vahva motivaatio työn tekemiseen. Yhteiseksi jaetuksi kokemukseksi nousee vahva tahto saada asioita tehdyksi hyvää ihmismäistä käytöstä painottaen. Ulkoinen motivaattori kuten raha ei sellaisenaan näyttäytynyt tärkeänä motivaatiotekijänä, sen sijaan yrityksen menestys korostui ja sitä kautta luotava hyvinvointi laajemmin oli merkityksellistä. Paremmat ansiot olivat ainoastaan yhden haastateltavan mukaan vaikuttaneet työuran alkuvaiheessa johtajan tehtäviin hakeutumiseen. Aseman tuoma status ei sekään noussut keskusteluissa esiin, sen sijaan onnistuminen nykyisessä tehtävässä ja lisäarvon tuottaminen yritykselle olivat erittäin tärkeitä. Sisäiset motivaatiotekijät eli autonomia, kyvykkyys ja yhteinen tekeminen esiintyivät useissa vastauksissa eri asiayhteyksissä. En kuitenkaan pysty arvioimaan tämän tutkimuksen perusteella sitä, onko näissä osa-alueissa tapahtunut merkittäviä muutoksia työuran varrella.

### **5.4 Sisäryhmän merkitys palautteen antajana korostui**

Ryhmän merkitys välittyi kaikkien haastateltavien kokemuksissa, näin ollen sekä itseohjautuvuusteorian ja sosiaalisen identiteettiteorian tunnistamat vaikutukset yhteisöstä ja siihen kuulumisesta olivat tärkeitä toiminnan ajureita. Erityisen mielenkiintoista oli kuulla kokemuksia yhteenkuuluvuudesta. Tulosten valossa jokaiselle oman johtoryhmän merkitys oli varsin voimakas. Näin ollen yksinäisyys, joka usein liitetään toimitusjohtajan tehtävään ei varsinaisesti välittynyt haastatteluissa. Perinteisen esimiehen puuttuminen tunnistettiin, mutta se ei varsinaisesti arjen tekemistä haitannut. Saattaa olla, että juuri tästä syystä oman johtoryhmän, eli tässä yhteydessä sisäryhmän, merkitys nousi tästäkin syystä isoon arvoon. Toimitusjohtaja oli pienemmän sisäryhmän jäsen ja ryhmän sisällä vuorovaikutus on läheisempää ja luottamuksellisempaa.

Sisäryhmän jäsenyys ja siltä saatu palaute toimi kokonaisuudessaan kohtuullisen rehellisenä peilinä oman toiminnan arvioinnissa. Joltain osin itselleni jäi kuitenkin avoimeksi kysymys siitä, miten systemaattisesti toimitusjohtaja huolehtii ryhmän toimivuudesta ja erityisesti vuorovaikutussuhteen kehittymisestä itsen ja ryhmän välillä. *Ryhmäajattelu versus me ajattelemme* tuntui olevan haastateltavieni toimitusjohtajien tavoitteena, me ajattelemme, olemme ryhmässä jokainen omilla jaloillamme ja kykenemme keskustelemaan eri näkökulmista muodostaen lopulta yhteisen näkemyksen. Mitä jos toimitusjohtaja uskoo näin olevan, mutta muu ryhmä ei välttämättä koe vaikkapa päätöksentekotapahtumaa tai johtoryhmän kokousta tällaisena? Tavoitteet tuntuivat oikeilta, mutta keinoja tai systemaattista kehityssuunnitelmaa ei toimitusjohtajilla oman toiminnan kehittämiseksi välttämättä ole. Näin ollen organisaation ylintä valtaa käyttävä henkilö toimii aika pitkälti oman kehityksensä näkökulmasta itse luotujen keinojen avulla, joista saattaa puuttua tiedostettu tavoitteellisuus.

Carol S. Dweckin (2008, 108-141) mukaan *fixed mindset vs growth mindset* jaottelu luo mielenkiintoiset ajattelualustan toimitusjohtajan kehitykselle. *Fixed mindset* ajattelu toimii eräänlaisena selkeänä suunnittele ja toteuta ajatusmallina, *growth mindset* puolestaan uskoo jatkuvan oppimisen mahdollisuuteen ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen.

Dweck siteeraa kirjassaan Jim Collinsin (Collins 2010) aiempia tutkimuksia pitkällä aikavälillä menestyvistä yrityksistä, joissa yhteiseksi nimittäjäksi johtajien toimintaa arvioitaessa nousee usko inhimilliseen kehitykseen. Collinsin tutkimusten mukaan pitkällä aikavälillä menestyvien yritysten johtajat eivät olleet suuren egon omaavia persoonia, jotka olisivat omanneet jotain ylivertaisia talenteja, vaan he kysyivät jatkuvasti kysymyksiä, haastoivat ja halusivat tarvittaessa brutaaleja vastauksia sekä tunnistivat virheitä, myös omiaan. Merkittäväksi nimittäjäksi nousi jatkuva kehitys ja parantaminen ja oman toiminnan kriittinen arviointi. Näissä yrityksissä toimitusjohtajat palkkasivat ympärilleen äärimmäisen osaavia ja kyvykkäitä toimijoita, he pohtivat omia virheitään ja etsivät niitä taitoja, mitä he pitivät tärkeinä yhtiön ja oman kehityksensä näkökulmasta. Collinsin tutkimusten mukaan parhaissa yrityksissä johtotiimin jäsenet väittelevät rajusti keskenään etsien varmasti parhaita vastauksia ja tehtyjen päätösten jälkeen he seisoivat tiukasti niiden takana. (Collins 2010, 115-118).

Yhteistä Dweckin ja Collinsin tutkimuksille oli erityisesti se, että menestyvien yritysten toimitusjohtajat eivät käyttäneet johtamiaan yrityksiä oman erinomaisuutensa alustana vaan

juuri mahdollisuutena kehittää yritystä, itseään ja muita työntekijöitä. Huomio siirtyy näin ollen jälleen itsestä poispäin, kohti toisia ihmisiä.

## 6 Pohdinta

Jäsenneltyäni haastateltavieni kokemuksia johtajana kehittymisen jaetuksi tarinaksi, oma tulkintani ja mielenkiintoni kiinnittyi vahvasti kahteen asiaan: tahtoon kasvaa ja kehittyä ihmisenä (ja johtajana) ja toisaalta tiedostetun systematiikan puuttumiseen tähän tavoitteeseen pyrkiessä. Haastateltavieni puheessa toistui eräänlaisena itsestäänselvyyttenä yrityksen menestys ja siitä huolehtiminen sekä ihmisten kanssa toimiminen. Erilaiset johtamisen teoriat eivät olleet kenenkään puheissa arjen työssä mukana. Jokainen pohti omaa toimintatyyliään ja tapaa olla ihmisten kanssa jollain lailla; moni etsi mielenkiintoisia näkökulmia johtamistyöhön aivan muita kanavia pitkin, kuten vaikkapa elämänkertoja lukemalla. Itse ajattelen että toimitusjohtajien tiedostetumpi ja systemaattisempi oman toiminnan arviointi ja kehittäminen voisi olla heille itselleen palkitsevaa, tämä hyödyttäisi todennäköisesti koko organisaatiota johtamisen syvällisemmän pohdinnan kautta. Toimitusjohtajien kohdalla tämä edellyttäisi riittävän ja rehellisen palautteen varmistamista ja säännöllistä toiminnan reflektointia sopivan tahon kanssa. Hallituksen puheenjohtajan rooli ei välttämättä sovellu tähän tehtävään arjen irrallisuuden vuoksi, joten työyhteisössä sopiviksi henkilöiksi valikoituvat luontevasti oman johtoryhmän jäsenet. Jokainen haastateltava tuntui arvostavan oman johtoryhmänsä jäsenten vahvaa integriteettiä, näkemyksellisyyttä ja omilla jaloilla seisomista. Näin ollen voisi olla perusteltua, että toimitusjohtaja huolehtisi systemaattisesta ja säännöllisesti oman toiminnan arvioinnista kasvokkain annetun palautteen muodossa oman johtoryhmän jäsenten kanssa.

Palaute antaa suuntaa ja käsitystä onko johtajan oma arvio ja muiden kokema johtamistapa tai vuorovaikutustyyli synkronissa, missä ovat ristiriidat ja mitä olisi ehkä syytä vahvistaa tai muuttaa. Toimitusjohtajan oman esimiehen puuttuminen arjessa korostaa muun työyhteisön rehellisen palautteen merkitystä. Toimitusjohtajaa uhkaavan palautetyhjiön näkyväksi tekeminen ja siitä puhuminen oman työyhteisön sisällä parantaisi todennäköisesti jo itsessään rehellisen ja suoran palautteen edellytyksiä. Palautteelle otollista luottamuksellista ilmapiiriä täytyisi kehittää pitkäjänteisesti. Aidon ja välittömän vuorovaikutuksen luomisessa saattaisi auttaa keskustelu ihmisyydestä, ihmiskäsityksestä ja ihmisten aiemmista elämäntilanteista. Ne kertovat ihmisestä todennäköisesti paljon enemmän, kuin lupaus sitoutua yhtiön virallisiin arvoihin. Syvällisempi keskustelu vahvistaisi yhteyttä ihmisten välillä ja tiukka tulokseen

tähtäävien tavoitteiden mukainen tekeminen tasapainottuisi. Ymmärrys toisesta ihmisestä kasvaisi ja ryhmän yhteinen alue laajenisi. Toimitusjohtajan työroolissa olisi mahdollisuus monipuolistaa omaa tekemistä ja vahvistaa kasvua, joka oletettavasti koituisi koko johtoryhmän ja yrityksen voimavaraksi. Kyse ei ole johtamisen painopisteen siirtämisestä tulostavoitteista ihmisyyteen vaan tasapainoisemmasta, laajemmasta kokonaiskuvasta siitä, keiden kanssa teemme töitä ja miten voimme ihmisenä kasvaa.

Minusta olisi tavattoman mielenkiintoista rakentaa työroolissa kehittymisen polkua juuri ihmisenä kehittymisen näkökulmasta ja tällöin loogisena jatkumona tälle ajattelulle näen itsensä johtamisen ajatuksen ja siinä erityisesti ihmistä kokonaisvaltaisemmin käsittelevän teorian suunnan.

Tämä tutkimus keskittyi kuulemaan nimenomaan toimitusjohtajien kertomuksia omasta kehityksestään ja kasvustaan työroolin ja vastuiden kasvun myötä. Työelämän taidot koostuvat monesta eri elementistä, oma tulkintani haastatteluista vahvistaa omaa ajatusta yksinkertaisten hyvien elämäntaitojen läsnäolosta työpaikoilla, asemasta riippumatta. Niitä voi onneksemme oppia, ainakin oman käsitykseni mukaisesti.

Frank Martelan (Martela 2014, 121) sanoittama hyväntahtoisuuden- käsite lisättynä itseohjautuvuusteoriaan saattaisi puhutella monia organisaatioita. Toimitusjohtajan kokemuksissa kuului tapailua tähän suuntaan omien kokemusten tulkinnoissa. Ajattelun avaajana hyväntahtoisuuden teemaa voi tarkastella monesta näkökulmasta. Toimitusjohtajan sanoittamana ja suunnannäyttäjänä ihmisen kasvu ja organisaation kehitys saisi uutta kulmaa. Eksistentiaalisessa maailmassa oman käsitykseni mukaan jokainen meistä tekee jatkuvasti valintoja ja kantaa myös vastuuta valinnoistaan ja siitä miten ne vaikuttavat myös toisiin ihmisiin. Omia valintoja arvioidessa täytyy selvittää itselleen tärkeät arvot ja ymmärrys siitä, mitä elämässään pitää merkityksellisenä. Toimitusjohtajien käsitykset ihmisestä ja ihmisyydestä voisivat toimia monessa mielessä puhuttelevampana alustana, kun tarkastelemme johtajan kehittymistä. Tätä kautta saattaisi olla mahdollista koskettaa ihmistä pysyvämmiin ja laajempiin, jolloin oman toiminnan reflektointi ja laaditut kehityssuunnitelmat olivat rakentuneet kestävämmälle alustalle. Selkeä tahto, halu ja ymmärrys ihmisyyden ja ihmisenä kasvun tärkeydestä kuului kaikkien haastateltavien kertomuksista ja kokemuksista. Kasvu enemmän omaksi itseksi, kuten Tökkäri ja Perttula omassa tutkimuksessaan totesivat (Tökkäri & Perttula 2010).

Haastatteluaineistoni oli tutkimukseni kannalta rikas ja monipuolinen. Tutkimukseni olisi saanut edelleen lisää syvyyttä, mikäli olisin kerännyt haastateltaviltani systemaattisemmin tietoa elämän muiden osa-alueiden vaikutuksesta johtajana kehittymiseen. Tällainen elämänkerrallinen aineisto olisi arvokasta johtajan merkityksellisten kokemusten tutkimisessa. Haastateltavani olivat keski-iässä, joten elämäнкаaren näkökulmasta heidän elämänsä sijoittui samalle jaksolle. Mikäli tarkasteluun haluaisi lisätä fyysiseltä iältään nuorempien toimitusjohtajien kokemuksia, saattaisi tuloksiin tulla enemmän variaatiota.

Olen äärettömän kiitollinen haastateltavilleni, sillä kuulin varsin mielenkiintoisia ajatuksia, merkityksellisiä kokemuksia ja rehellistä oman toiminnan reflektointia. Olen oppinut heiltä paljon ja arvostan suuresti sitä aikaa, jonka jokainen haastateltava antoi. Käsitykseni toimitusjohtajan työroolista vahvistui: he olivat valmiita paiskimaan väsymättä hommia yrityksen menestyksen eteen. Omaa kasvuaan he pohtivat kuitenkin varsin erilaisin keinoin. Tämä antoi ainakin itselleni ajatuksia siitä, kuinka organisaatiossa voitaisiin tehdä töitä systemaattisemmin ihmisyydestä käsin ja toisaalta myös luontaiset elämäнкаaren siirtymät paremmin ymmärtäen ja hyödyntäen. Peruslähtökohta lähtee siitä, mitä ajattelen ihmisyydestä yleisesti. Näkemykseni mukaan ihminen voi aina kehittyä, ihminen tahtoo toiselle periaatteessa hyvää ja organisaatioelämässä useimmat ihmiset haluavat myös organisaation menestyvän.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2014). 5.p. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 237
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review Of Psychology*, 50(1), 471. (Haettu 31.8.2015)
- Collins, J. (2010), 10 p. Hyvästä paras.  
Suom. M.Tillman. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 115-118
- Deci & Ryan (2000), 227–268. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Copyright 2000 by 2000, Vol. 11, No. 4, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (Haettu 15.6.2015)
- Dunderfelt, T. (2011). 14-15 p. Elämänkaaripsykologia. Helsinki: WSOYpro, 15-17, 97, 150
- Dweck, C.S. (2008). *Mindset- the New Psychology of Success*, New York: Random House, 108-141
- Gadamer, H.-G. (2004). *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*.  
Suom. I. Nikander. Tampere: Vastapaino, 29-33
- Haslam, A., Reicher S. & Platow, M. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus Oy, University Press Oy, 260-270
- Heikkinen, H. (2010). Narratiivinen tutkimus – Todellisuus kertomuksena. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, Jyväskylä: PS-kustannus, 145-146, 156-157
- Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. (2001). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita, 101-106.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013), 18 p. *Tutki ja kirjoita*, Helsinki: Tammi, 161, 206
- Järvinen, P. (2005) *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro, 96-97
- Kaasila, R. (2008). Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala & K. Nurmi (toim.) *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 46-47



- Kegan, R. (1982), *The Evolving Self. Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, Jyväskylä: PS-kustannus, 74
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, Jyväskylä: PS-kustannus, 36
- Latomaa, T. (2011). Ymmärtävä psykologia. J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Teoksessa *Kokemuksen tutkimus*. J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 17-24
- Martela, F. (2015). *Valonöörin, sisäisen motivaation käsikirja*. Juva: Gummerus, 121-122
- Martela, F. ja Jarenko, K. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.  
[http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen\\_motivaatio.pdf](http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf)  
(Haettu 15.6.2015)
- Murphy, S. & Johnson, S.K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 459–470, doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.004 (Haettu 1.9.2015)
- Perttula, J. & Syväjärvi, A (toim.) (2012), *Johtamisen psykologia*, Jyväskylä: PS-kustannus, 9-12
- Tökkäri, V. & Perttula, J. (2010) *Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. Aikuiskasvatus*. <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.ulapland.fi/se/a/0358-6197/30/2/itsensak.pdf>. (Haettu 15.8.2015)
- Internet-lähde, ei mainittua kirjoittajaa
- KKO 1986 II 40, Toimitusjohtaja, Työsopimus, toimitusjohtajan soveltamisala. Haettu 30.5.2015.  
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1986/19860040t?search%5Btype%5D=piika&search%5Bpika%5D=KKO%201986%20II%2040> (Haettu 30.7.2015)
- Osakeyhtiölaki, Johdon tehtävä. Haettu 30.5.2015.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> (Haettu 3.9.2015)
- Hyvejohtajuus, <http://www.hyvejohtajuus.fi/12349/tyouran-hyvat-ja-huonot-kriisit>. (Haettu 10.8.2015)

## **LIITTEET**

### **Liite 1**

#### **HAASTATTELUKYSYMYKSET**

Tavoitteena tutkia johtajana kehittymistä ALKUVAIHE-NYKYISYYS-TULEVAISUUS

#### **TAUSTAA**

1. MITEN PITKÄÄN OLET TOIMINUT JOHTAJANA?
2. ENTÄ TOIMITUSJOHTAJANA?

#### **URAN ALKUVAIHE**

3. MIKSI OLET AIKANAAN HAKENUT JOHTAJANTEHTÄVIÄ?
4. ERITYISIÄ TAPAHTUMIA TAI IHMISIÄ, JOTKA OVAT SINUUN VAIKUTTANEET ?
5. MITEN NE OVAT SINUUN VAIKUTTANEET?
6. MIKÄ SINUA MOTIVOI URALLA ETEENPÄIN?

#### **NYKYISYYS**

##### **JOHTAMISTAPA**

7. MITEN POHDIT JA ARVIOIT OMAA JOHTAMISTASI TÄNÄ PÄIVÄNÄ?

8. ONKO SINULLA JOKU ERITYINEN TAVOITE , MILLAINEN HALUAISIT OLLA JOHTAJANA?

##### **PALAUTE**

9. ONKO SINULLA KÄSITYS SIITÄ, MITEN SINUA LÄHELLÄ OLEVAT IHMISET SINUA JOHTAJANA ARVIOIVAT?

10. KUN VAIKUTAT MINULLA ARJEN KÄYTÄNTEITÄ, MITEN ALTISTAT ITSEÄSI PALAUTTEELLE?

11. SAATKO PALAUTETTA ARJEN TYÖSSÄ OMILTA

- ALAISILTASI,
- KOLLEGOILTA
- ESIMIEHELTÄ
- MUITA MAHDOLLISIA IHMISIÄ
- MISTÄ SE JOHTUU, JOS ON VÄHÄISTÄ?
- MEKAANISET KANAVAT; 360 TAI ILMAPIIRIMITTAUKSET

#### **RYHMÄN JÄSENYYS, ITSENÄISYYS**

12. ARJEN TYÖSSÄ EI OLE OMAA ESIMIESTÄ, POHDITKO SEN VAIKUTUSTA TYÖHÖSI?

12. MITEN KUVAILISIT ITSEÄSI OMAN JOHTORYHMÄSI VETÄJÄNÄ?

13. MITEN KUVAILISIT ITSEÄSI ALAISENA, SUHDE HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJAAN, HALLITUKSEEN?

TYÖN MERKITYS, MOTIVAATIO

14. MIKÄ SINUA MOTIVOI TYÖSSÄSI TÄNÄ PÄIVÄNÄ?

15. MILLAISIA OMAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN TÄHTÄÄVIÄ OMIA KÄYTÄNTEITÄ SINULLA ON?

**TULEVAISUUS, SEURAAVA STEP, ASEMA, MUU TAVOITE JOHTAJANA KEHITTYMINEN**

16.ONKO SINULLA JOKU ERITYINEN TAVOITE , MILLAINEN HALUAISIT OLLA JOHTAJANA?

17.MITEN SIIS AJATTELIT TOIMIA? TULEIVAISUUDEN TOIVEET OMAN KEHITTYMISEN TUKEMISEKSI, KEINOT, VÄLINEET, ARJEN KÄYTÄNNÖT?

18.MITEN TOIVOISIT SINUT MUISTETTAVAN JOHTAJANA?

(NAISJOHTAJILLE MAHDOLLISESTI ESITETTÄVIÄ KYSYMYKSIÄ, MIKÄLI TULEE VASTAUKSISSA ESIIN SUKUPUOLEEN LIITTYVIÄ ERITYISYYKSIÄ, OLETKO POHTINUT SUKUPUOLEN VAIKUTUSTA JOHTAMISTYÖSSÄ)